



Keskustelukulttuurin kehittäminen työeläkevakuutusyhtiössä

Mia Pyysing

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Mia Pyysing
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Keskustelukulttuurin kehittäminen työeläkevakuutusyhtiössä
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 2
<p>Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Keskinäiselle työeläkevakuutusyhtiö Varmalle, joka on Suomessa tehtävän työn eläkevakuuttaja. Varma tarjoaa palveluita yksityisille yrittäjille sekä työnantajille eläkevakuuttamisen sekä työkyvyttömyysriskinhallinnan parissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Varman keskustelukulttuurin nykytilaa ja etsiä taustatietoa henkilöstöltä kehittämiskohteiden fokuointiin. Työ oli ajan-kohtainen, sillä pandemia on muuttanut työn tekemisen tapoja ja keskustelun ylläpitämiseen kaivattiin uusia keinoja.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta perustuu vahvasti dialogiin ja dialogin käsitteeseen. Dialogiset keskustelut ovat merkityksellisiä keskustelukulttuurin kehittämisessä ja tästä syystä käsitteeseen perehtyminen oli tutkimuksen onnistumisen kannalta välttämätöntä. Tietoperustassa perehdytään lisäksi organisaatiokulttuuriin ja sen merkitykseen yritysten toiminnassa. Viimeisissä alaluvuissa avataan Varman organisaatiokulttuuria ja sen kehitystä sekä tarkastellaan pandemian vaikutusta työn tekemisen tapoihin. Luotettavuuden lisäämiseksi tietoperustassa on käytetty laajasti lähdekirjallisuutta tukemaan tutkimuksesta löytyneitä tuloksia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena. Työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Opinnäytetyön tutkimusaineistona käytettiin Varmassa syksyllä 2021 tehdyn pulssikyselyn tuloksia, joiden pohjalta haastattelun teemat luotiin. Teemoja olivat aika ja tila keskustelulle, esihenkilön rooli sekä palautekulttuuri. Haastatteluihin osallistui yhdeksän varmalaista eri osastoilta ja haastattelut toteutettiin pienryhmissä. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Varman henkilöstö, sillä tutkimuksessa tutkittiin yhtiön sisäistä keskustelukulttuuria.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että keskustelukulttuurin tila Varmassa oli haastatteluhetkellä pääosin hyvä. Haastateltavat kokivat dialogisia keskusteluja käytävän lähtökohtaisesti pienissä ryhmissä ja tiimien sisällä. Kasvotusten kohtaamisia sekä osastorajojen yli tapahtuvaa keskustelua kaivattiin selkeästi enemmän. Palautekulttuurin koettiin kehittyneen viime vuosien aikana ja kehitystä tapahtuneen koko talon tasolla. Positiivista palautetta koettiin saatavan riittävästi. Rakentavan palautteen antamiseen kaivattiin vielä tukea ja sitä olisi hyvä harjoitella.</p>
Asiasanat keskustelukulttuuri, tutkimus, dialogi, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	2
2	Kulttuuri on organisaation ydin	3
2.1	Kulttuuri tarvitsee aikaa ja vuorovaikutusta	3
2.2	Esihenkilön rooli kulttuurin johtajana	4
2.3	Palautekulttuuri osana organisaatiokulttuuria	4
2.4	Pandemia muuttaa työn tekemisen tapoja.....	6
2.5	Varman organisaatiokulttuuri.....	6
3	Työn murros edellyttää uusia tapoja viestiä.....	8
3.1	Viestintä on organisaation yhteinen asia	8
3.2	Dialogin käsite.....	8
3.3	Dialogi syntyy keskinäisestä luottamuksesta	11
3.4	Dialogin fasilitointi etätyöaikana	12
4	Tutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	14
4.1	Laadullisen tutkimuksen määritelmä	14
4.2	Pulssikyselyn analysointi.....	15
4.3	Tulokset pulssikyselystä ja haastatteluteemat.....	16
4.4	Teemahaastattelujen toteutus	16
4.5	Menetelminä litterointi ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	17
5	Tulokset teemahaastatteluista.....	19
5.1	Koettu dialogisuuden nykytila.....	19
5.2	Keskustelukulttuuri ja dialogisuus tulevaisuudessa	21
5.3	Palautekulttuuri	22
6	Johtopäätökset ja suositukset	24
6.1	Dialogisuus	24
6.2	Palautekulttuuri	25
6.3	Suosituksset	26
7	Pohdinta.....	27
7.1	Luotettavuus	27
7.2	Eettisyys	28
7.3	Arviointi omasta työstä ja oppimisesta	29
	Lähteet	31
	Liitteet.....	35
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	35
	Liite 2. Haastattelukutsu	36

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman keskustelukulttuurin analysointia ja kehittämistä. Varman työkulttuuria on tarkasteltu ja uudistettu jo ennen korona-aikaa, mutta pandemian luoma maailmantilanne loi tarpeen uudenlaisille tavoille viestiä ja toimia. Vastuu omasta henkilöstöstä on yksi Varman pääprioriteeteista, jonka vuoksi ajanharjalla pysyminen ja toimivien tapojen luominen on ehdottoman tärkeää.

Keskustelukulttuurista on puhuttu paljon viime vuosina ja keskustelun laadun tärkeys on noussut myös yhteiskunnalliseen keskusteluun. Aihe on lisäksi ajankohtainen ja merkittävä työn murroksen näkökulmasta katsottuna - rutiininomaisen työn vähentyessä keskustelukulttuurin tärkeys nousee esiin entisestään, sillä keskustelua tarvitaan toiminnan pyörittämiseen. Yleinen ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon, jonka vuoksi vuorovaikutuksen määrään ja etenkin laatuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Filosofianakatemia 2021)

Ylen ja Erätauko-säätiön luotsaaman Hyvin sanottu -hankkeen vuonna 2021 teettämän tutkimuksen perusteella noin 63 prosenttia suomalaisista kokee keskustelukulttuurin muuttuneen huonommaksi. Negatiivinen keskustelusävy ja tahallinen väärinymmärtäminen ovat aiheita, jotka nousevat esiin kaikkialla. Tutkimuksesta selviää myös, että keskusteluihin kaivataan lisää asiallisuutta ja kunnioitusta. Hyvin sanottu on viisivuotinen hanke, jolla pyritään vahvistamaan suomalaisen keskustelukulttuurin parhaita puolia. (Yle 2021)

Aihe tuntui itselleni alusta alkaen tärkeältä ja merkitykselliseltä, sillä oma työroolini vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskusteluyhteys on oleellinen toimeksiantojen onnistumisen kannalta. Lähestyin toimeksiantajaa mielessäni aihe työyhteisöviestinnän tai organisaatiokulttuurin saralta ja keskustelukulttuuria tutkiessa sain perehtyä näihin molempiin.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida työeläkevakuutusyhtiö Varman keskustelukulttuurin nykytilaa ja etsiä taustatietoa kehittämiskohteiden fokuointiin. Varmassa työkulttuurin kehittämistyö on aloitettu jo paljon ennen poikkeusaikaa - kun vuoden 2020 keväällä koko maailma pysähtyi ja työpaikka vaihtui kotisohvalle, Varmalla oli jo käytännöt etätöiden tekemiseen. Poikkeusaika toi kuitenkin uuden tarpeen tarkastella työn tekemisen tapoja ja myös tapoja viestiä. Varman yksi vuoden 2022 tavoitteista on keskustelukulttuurin kehittäminen ja kynnyskysymykset tässä ovat, mikä on keskustelukulttuurin nykytila ja miten keskustelukulttuuria viedään dialogin suuntaan. Tästä muotoutui tarve tutkimiselle ja

vuoden 2021 syksyn henkilöstötutkimuksen pulssikyselyssä esitettiin varmalaisille avoin kysymys koskien keskustelukulttuurin nykytilaa. Varmassa tehdään vuosittain yksi laajempi henkilöstökysely ja kaksi pulssikyselyä, joissa nostetaan esille loppuvuoden henkilöstökyselyssä esiin nousseita aiheita. Pulssikysely on kevyempi, kuin henkilöstökysely ja näiden tarkoituksena on tarkastella, miten kehittämiskohteiksi valitut asiat ovat edistyneet henkilöstön näkemyksen mukaan. Opinnäytetyöstä on tarkoitus saada taustatietoa tämän kehittämisen tueksi ja ymmärtää paremmin henkilöstön tahtotilaa keskustelukulttuurin uudistamisessa. Tutkimuksessa käytettiin aineistona edellä mainittua Varman henkilöstölle syksyllä 2021 tehtyä pulssikyselyä sekä henkilöstön edustajille tehtyjä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Aineistojen analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimus on rajattu koskemaan Varman henkilöstöä ja työ toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisen tutkimuksena.

Työn tietoperustassa keskustelukulttuuria lähestytään dialogin näkökulmasta ja tutustutaan tarkemmin dialogin käsitteeseen sekä dialogiseen johtamiseen. Dialogiset keskustelut tavoittelevat keskinäistä ymmärrystä, jossa jokaisen näkökulma on yhtä arvokas. (Sitra 2018) Keskustelukulttuuria tarkastellessa on tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuurin merkitys ja siksi myös tähän aiheeseen perehdytään tarkemmin tietoperustassa .

1.2 Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Varma on suomalaisen työn eläkevakuuttaja, joka vastaa 918 000 työntekijän, yrittäjän ja eläkkeensaajan eläketurvasta. Varmassa työskentelee noin 530 työntekijää monipuolisissa asiantuntijatehtävissä ja työtä tehdään yhtiön arvojen mukaisesti ilolla ja intohimolla. Varma on keskinäinen yhtiö, jonka omistavat yritys- ja yrittäjäasiakaskunta sekä vakuutetut työntekijät. (Varma 2021) Varman pitkä historia juontaa juurensa vuoteen 1919, jolloin perustettiin henkivakuutusten yhteiseksi yhtiöksi Jälleenvakuutusosakeyhtiö Varma. Nykyisen Varman kannalta merkittävin muutos tapahtui vuonna 1983, kun osakeyhtiömuotoinen Eläke-Sampo perustettiin. Varma-nimeä yhtiö on kantanut vuodesta 2003 asti. (Hannikainen 2020, 423–427)

Varman toiminta on yhteiskunnallisesti hyvin merkittävää yhtiön päätehtävän ollessa suomalaisten eläkkeiden turvaaminen. Vuonna 2021 Varma maksoi eläkkeitä 6,2 miljardia euroa ja sijoitusten arvo nousi 59 miljardiin euroon. Varman eläkemaksuina keräämät varat sijoitetaan vastuullisesti, tuottavasti ja turvaavasti nykyisiä ja tulevia sukupolvia varten. Varma on vastuullinen sijoittaja ja sijoitusten pääpaino keskittyy korko-, osake- ja kiinteistöinvestointeihin sekä hedgerahastoihin niin Suomessa, kuin ulkomailla. Yksi yhtiön vastuullisen sijoittamisen päätavoitteista on ilmastonmuutoksen hillintä ja hiilineutraali sijoitus-salkku vuoteen 2035 mennessä. (Varma 2021)

2 Kulttuuri on organisaation ydin

Tässä luvussa perehdytään organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutuksen merkitykseen kulttuurin kehittymisessä. Luvussa tarkastellaan myös esihenkilön roolia kulttuurin johtajana ja palautekulttuuria osana organisaatiokulttuuria. Viimeisessä alaluvussa kurkistetaan Varman organisaatiokulttuurin syntyyn ja kehitykseen.

2.1 Kulttuuri tarvitsee aikaa ja vuorovaikutusta

Organisaatiokulttuuri yhdistää, ohjaa ja saa ponnistelemaan yhteisen päämäärän eteen. Kulttuuri on mukana jokaisessa organisaatiossa ja se on paljon enemmän, kuin organisaation säännöt, tapa johtaa tai yleinen ilmapiiri. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri saa työntekijän innostumaan, sitoutumaan työhön ja tekemään tulosta - pahimmillaan tilanne on hyvin päinvastainen. (Kuusela 2015, 9-13) Kulttuuri ohjaa ihmisiä niin yksilö- kuin ryhmätasolla ja sen keskeinen tehtävä on luoda selkeyttä organisaatioiden päivittäiseen tekemiseen. (Kuusela 2015, 14; Luukka 2019, 38)

Organisaatiokulttuurille tai toiselta nimeltään yrityskulttuurille on monia erilaisia määritelmiä ja siksi varmaan sen käsite onkin vaikeasti ymmärrettävissä. (Luukka 2019, 17) Yksi organisaatiokulttuurin tunnetuimmista hahmoista, Edgar Schein, kuvaa organisaatiokulttuuria (2010, luku 1) yhteisen perusolettamuksen mallina, jonka ryhmä oppii yhdessä ratkaistuaan sisäisen integraation ja ulkoisen sopeutumisen ongelmansa. Tämä malli on näin ollen tarpeeksi pätevä ja toiminut tarpeeksi hyvin, että se voidaan opettaa uusille työntekijöille. Luukka (2019, 35) taas kuvaa yrityskulttuurin olevan työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä ohjaavia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka yhdistävät ja erottavat organisaation toisista.

Samaa mieltä voidaan olla siitä, että organisaatiokulttuuri on kuin liima, joka yhdistää erilaiset roolit organisaation sisällä toisiinsa. Kulttuuri tarttuu helposti ja on poikkeuksetta johtajansa näköinen, silti jokainen organisaation jäsen vaikuttaa kulttuurin muodostumiseen. Kulttuuria opettaa toisille lähes huomaamatta ja se on läsnä kaikissa sosiaalisissa tilanteissa. (Kuusela 2015, 17; Luukka 2019, 39) Organisaatioissa on yleensä useita kulttuureita esimerkiksi yksiköiden tai työryhmien keskuudessa, jotka saattavat tavoiltaan ja käytännöiltään poiketa koko henkilöstöä yhdistävästä kulttuurista. Kulttuurissa on yksinkertaistettuna kyse siitä, mikä on tietyn ryhmän tyypillinen tapa toimia ja mitä asioita ryhmässä pidetään tärkeänä. (Kuusela 2015, 16–18)

Yksi merkittävä tekijä organisaatiokulttuurissa on ihmisten keskinäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutusta ja aikaa tarvitaan luottamuksen syntymiseen ja ylläpitämiseen ihmisten

välillä. Organisaation kulttuuri muodostuu pitkälti yksilöiden omista vuorovaikutustaidoista ja asenteista ja jokainen tuo kulttuuriin omat opitut tavat viestiä. Aika on suuressa roolissa organisaatiokulttuurin syntymisessä, sillä ilman aikaa ja yhteisiä hetkiä ei synny yhteisöä tai luottamuksellisia suhteita, joita tarvitaan yhteistyön onnistumiseksi. (Kuusela 2015, 112–113)

2.2 Esihenkilön rooli kulttuurin johtajana

Organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tapahtuu sosiaalistumisen kautta pelkästään olemalla osana päivittäisiä vuorovaikutustilanteita. Kulttuuria rakennetaan ja toteutetaan yhdessä työyhteisön kanssa ja se muodostuu keskustelemalla, neuvottelemalla sekä jakamalla yhteisiä kokemuksia. Jokainen uusi jäsen yhteisössä voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja muokata sen toimintaa omilla näkemyksillään ja tavalla tehdä asioita. (Kuusela 2015, 49) Kulttuuriin sosiaalistumiseen vaikuttaa myös vahvasti työyhteisön merkitykselliset henkilöt. Näitä henkilöitä ovat useimmiten yrityksen johto sekä esihenkilöt, joiden katsotaan olevan suunnan näyttäjien roolissa. Päivittäin henkilöstön kanssa työskentelevä esihenkilö onkin avainasemassa kulttuurin roolimallina, sillä hän linjaa omalla toiminnallaan sitä, miten yhteisön jäsenten olisi toivottavaa toimia. (Kuusela 2015, 49–50) Scheinin (1991, 19) mukaan organisaatiokulttuurin luomista ja johtamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä johtajan tehtävistä.

Kulttuurin johtaminen on ehdottoman tärkeää, sillä organisaatiokulttuuri elää yrityksessä, vaikka kukaan ei sitä johtaisi. Heikosti johdettu kulttuuri voi myös hidastaa organisaation suorituskykyä. (Pwc s.a.) Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä kulttuurin johtamisessa on niin sanottu samastumisen johtaminen eli haluamisen johtaminen. Tällä tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, että kaikki organisaation jäsenet saadaan kiinnostumaan yhteisestä päämäärästä ja motivoitumaan organisaatiolle tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseen. Esihenkilöltä edellytetään kulttuurin johtamisessa samastumisen kautta kykyä reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja panostamista vuorovaikutustilanteisiin sekä ryhmädynamiikkaan. On tärkeää saada jokainen innostumaan organisaation perustehtävästä henkilökohteisesti, jotta halu toimia lähtee yksilöstä itsestään. Tällaisessa tilanteessa organisaatio on tärkeä yksilön omalle identiteetille, jonka kautta yhteistyö sujuu paremmin ja syntyy tulosta. Samastumisen johtamisessa esihenkilö pyrkii saamaan työntekijät seuraamaan itseään ja erimerkkiään. (Kuusela 2015, 134–135)

2.3 Palautekulttuuri osana organisaatiokulttuuria

Vuorovaikutteista tilannetta, jossa toinen henkilö kertoo toiselle näkemyksensä asiasta, suorituksesta tai esiintymisestä kutsutaan palautteen antamiseksi. (Juholin 2008, 243) Palaute kuuluu jokaisen arkipäivään ja ilman sitä emme pysty kehittymään, sillä emme tiedä

missä olemme onnistuneet ja missä olisimme mahdollisesti voineet tehdä toisin. (Juholin 2008, 243; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, luku 1)

Palaute on tärkeä osa työyhteisöjen elämää ja varsinkin asiantuntijatyössä se motivoi, kannustaa ja toisaalta antaa myös ideoita parantamiseen. Organisaatiotasolla palaute on aikaisemmin nähty esihenkilön palautteena alaiselle - tämä katsastelutapa on kuitenkin vanhentunut, sillä tutkimusten mukaan myös esihenkilöt ja johto tarvitsevat palautetta samalla tavalla kuin kaikki muutkin. Nykyajan asiantuntijaorganisaatioissa vertaispalaute voi-kin olla jopa tärkeämpää, kuin esihenkilöltä saatu palaute. (Juholin 2008, 243–245)

Palautekulttuuri on osa organisaatiokulttuuria ja se rakentuu sovituisista käytännöistä, joita organisaatiossa sovelletaan ja joiden myötä yksilöt, tiimit, projektit ja yksiköt saavat ja antavat palautetta suorituksistaan. Käytännöt muodostuvat osaksi säännöllisistä arvioista, kuten kehitys- tai tuloskeskusteluista ja osaksi vapaamuotoisesta, työn ohessa tapahtuvasta spontaanista palautteesta. Kehitys- tai tuloskeskusteluissa annettava palaute on usein hyvinkin yksityiskohtaisesti ohjeistettua ja siihen on laadittu käytännöt ja työkalut organisaatiotasolla. (Juholin 2008, 252–253) Vapaamuotoinen palaute koetaankin tästä syystä hankalaksi, koska sille ei ole erikseen määriteltyjä käytäntöjä tai vuorosanoja ja tilanne palautteen antamiselle saattaa mennä ohi hyvinkin nopeasti, jos jää miettimään oikeaa tapaa ilmaista asiansa. (Juholin 2008, 246; HS 2021)

Helsingin Sanomien artikkelin (HS 2021) mukaan ihmiset ovat usein herkkiä ottamaan vastaan palautetta. Suomalaisille palautteen antaminen ei myöskään ole luontainen osa työskentelyä ja tämän vuoksi palautteen antamista työelämässä olisi tärkeää harjoittaa pienillä ja jatkuvilla teoilla sen sijaan, että palautetta annetaan vain ns. isoista asioista. Katarina Mönkkösen (HS 2021) mukaan palautteen antaminen on viime kädessä osa tavallista vuorovaikutusta. Palautekulttuuri vaikuttaa myös yrityksen tuloksellisuuteen, sillä ihmisillä on luontaisesti tarve tuntea, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä.

Palautekulttuurin kehittämisessä esihenkilöillä on suuri vastuu, sillä heidän esimerkkiään seurataan tarkasti. (Juholin 2008, 253) Palautteen vastaanottaminen on kuitenkin yhtä tärkeää jokaiselle, esihenkilötasolta alaisiin. (Juholin 2008, 253; HS 2021) Palautekulttuurin kehittäminen ja kehittyminen vaatii edellä kuvattuja muodollisia palautetilanteita, mutta yhtä lailla myös spontaani "ohimennen-palaute" on tärkeää ja vaatii jokaiselta uskallusta laittaa itsensä likoon. (Juholin 2008, 253) Juholin (2008, 246) toteaa, että lähes aina kannattaa tarttua tilanteeseen antaa palautetta. Yleensä palautteesta on enemmän hyötyä kuin haittaa ja ennen palautteen antamista asiaa voi miettiä omalta kannalta, haluaisinko itse saada tässä tilanteessa palautetta.

2.4 Pandemia muuttaa työn tekemisen tapoja

Helsingin Sanomien artikkelin (HS 2021) mukaan suomalainen työkuulttuuri on muuttunut pandemian myötä. Enää ei sovi mennä kipeänä töihin ja luottamus etätöiden sujumuuteen on kasvanut. Myös työhyvinvoinnin merkitys on korostunut ja tähän kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota yritysten johtotasolla. Pandemian pitkittyessä monet ovat kuitenkin kokeneet yksinäisyyttä ja työyhteisöstä erkaantumista, kun spontaanit kohtaamiset ja kasvokkain käytävät kokoukset ovat jääneet pois. Monet kaipaavat jo takaisin toimistolle ja tulevaisuuden hybridityössä organisaatioiden on taattava mahdollisuus työskennellä myös työpaikalla. (HS 2021)

Myös johtajuus ja esihenkilötyö ovat pandemian myötä uuden edessä - vanhan hierarkkisen johtamistavan tilalle on tulossa ihmislähtöinen ja kannustava esihenkilötyö, jossa rakennetaan yhteisöllisyyttä ja pysytään kartalla työntekijöiden hyvinvoinnista. Tehtävä ei ole helppo, sillä yhteisöllisyyden rakentaminen etätöajassa voi olla hyvinkin hankalaa. Esihenkilöltä vaaditaan suunnitelmallisuutta ja keinoja spontaaniin vuorovaikutukseen, jota kautta yhteisöllisyys rakentuu. (HS 2021)

Työkuulttuurin muutos ja tarve uusille toimintatavoille on havaittu useissa suurissa organisaatioissa. F-Securen teettämän globaalien henkilöstökyselyn mukaan vain neljä prosenttia työntekijöistä olisi valmis täysipäiväisesti palaamaan toimistolle töihin. (Businessoulu 2021) Capgeminin tutkimuksen "The future of work: from remote to hybrid" mukaan työn tuottavuus on noussut työmatkojen jäätyä pois ja työntekijöistä noin 45 prosenttia ennustaa tekevänsä etätöitä vähintään kolmena päivänä viikossa myös jatkossa. Tutkimuksen mukaan vaikuttaa siltä, että työpaikkaa pidetään yhteisöllisyyden keskuksena, jonne mennään tekemään yhteistyötä kollegoiden kanssa. (Capgemini 2020) LähiTapiolan toukokuussa 2021 tekemässä Arjen Katsaus -kyselyssä taas selviää, että vastanneiden mielestä suurin muutos (45 %) työnteossa ja arjessa on ollut vuorovaikutuksen väheneminen. Myös noin joka neljäs vastanneista koki, että työmäärä ja uupumus on lisääntynyt pandemian myötä. (LähiTapiola 2021)

Selvää siis on, että työelämä on jälleen murroksen keskellä. Se millaiseen uuteen normaaliin pandemian jälkeen palataan, on pitkälle jokaisen organisaation päätettävissä. Kaikille yhteinen työkuulttuurimalli väistyy ja ensisijaisen tärkeää on kuunnella henkilöstöä päätöksiä tehdessä. (HS 2021)

2.5 Varman organisaatiokulttuuri

Varmassa työ organisaatiokulttuurin parissa on alkanut jo vuonna 2016, kun henkilöstökysely teki näkyväksi varmalaisien tarpeen työajan ja -paikan joustolle sekä itsenäisemmälle

työotteelle. Uuden työkuulttuurin kulmakivinä olivat luottamus, joustavuus, tavoitteellisuus ja uudistuminen. Modernimmassa työkuulttuurissa oli tarkoitus vastata muuttuneeseen työelämään ja olla entistäkin houkuttelevampi työnantaja. Uutta työkuulttuuria lanseerattiin mm. HR:n ja viestinnän asiantuntijoiden fasilitioimilla tiimien työpajoilla, joissa varmalaiset saivat itse miettiä uusia, konkreettisia toimintatapoja arkeensa. Muutoksen onnistumisesta kertoi vuoden 2017 henkilöstökysely, jossa varmalaiset antoivat hyvää palautetta ja tukea uudelle ja modernimmalle työkuulttuurille. (Varma 2017)

Varman HR-Partneri Pauliina Heiskanen (Varma 2018) toteaa, että työkuulttuurin muutoksessa ei ole kyse vain yhdestä ponnistuksesta, vaan jatkuvasta prosessista. Tämä näkyy Varmassa jatkuvana kehittämistyönä ja poikkeusaika toi tarpeen luoda uusia tapoja viestiä ja kohdata. Varmassa työskennellään vallitsevan tilanteen hellitettyä joustavan työn mallin mukaisesti, eli osittain etänä ja osittain toimistolla. Joustavan työn malli toteutuu kullakin osastolla ja tiimissä sovitun mukaisesti ja työtä tehdään lähtökohtaisesti siellä, missä syntyy parasta tulosta. (Varma 2021)

3 Työn murros edellyttää uusia tapoja viestiä

Isaacs (2001, 21) toteaa, että ihmisten vuorovaikutukseen tarvitaan merkittäviä muutoksia, jotta organisaatiot voivat kukoistaa 2000-luvun myrskyisässä maailmassa. Tässä luvussa käsitellään työyhteisöviestinnän malleja ja perehdytään tarkemmin dialogin käsitteeseen.

3.1 Viestintä on organisaation yhteinen asia

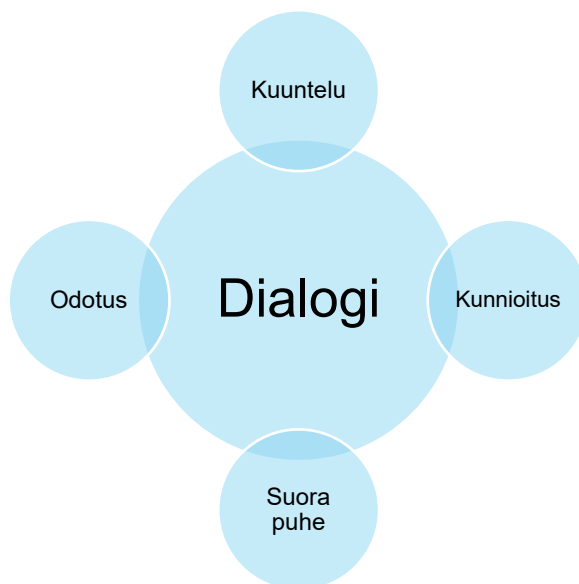
Viestintä on perinteisesti perustettu kahden uskomuksen varaan; tieto on neutraali asia ja viestintä on tiedon siirtämistä lähettäjältä vastaanottajalle. Työyhteisöissä tämä on näkynyt siten, että tieto on tullut ylhäältä alas eli johtoportaalta työntekijöille. Nykyajan organisaatioissa tämä vanhentunut, perinteisesti hierarkkisesti toimiva ja johtajakeskeinen työyhteisömalli on ongelmallinen, joskin tiukasti istutettu. Loitontavaan viestintään tyypillisesti nojaava lamaannuttava työyhteisömalli ei jätä tilaa oikealle keskusteluyhteydelle, sillä asema määrää puhevallan ja viestintä on tyypillisesti monologista. Tämä malli hankaloittaa myös työtehtävistä suoriutumista, kun ihmiset eivät pysty jakamaan ajatuksia työstään ja työyhteisöstä, tärkeää tietoa jää mahdollisesti saamatta. (Juholin 2008, 58–59) Vastakohtana lamaannuttavalle työyhteisömallille on lähentävästä viestinnästä eli keskustelukulttuurista, mutkattomasta tiedon vaihdannasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa työyhteisön asioihin syntyvä energisoiva työyhteisömalli. Tämä malli kannustaa ihmisiä tekemään mitä osaavat sekä oppimaan ja kehittymään. Lähentävä viestintä vahvistaa perusarvoiltaan energisoivaa työyhteisömallia, jossa erilaisten näkemysten ja itseilmaisun salliminen, työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus, vuorovaikutteinen vastuullinen johtaminen sekä vastuullinen yksilöviestintä ovat keskiössä. Yhteentörmäyksiä näiden kahden mallin välillä syntyy väistämättäkin esimerkiksi organisaatioiden muutostilanteissa, kun tietynlaisiin viestintätapoihin on totuttu. (Juholin 2008, 60–61)

Juholinin (2008, 25) mukaan nykyajan asiantuntijoille viestintäosaaminen on perusedellytys, sillä työtä ei yksinkertaisesti pysty tekemään ilman vuorovaikutustaitoja ja kykyä kuunnella ja antaa palautetta. Uusien tapojen ja koko työyhteisön osaamisen hyödyntämiseksi tarvitsemme uusia keinoja toimia ja muutosta tapaan, jolla viestimme. Muuttuvassa toimintaympäristössä luova ja kaikkia osallistava keskustelu on pikemminkin edellytys, jos haluamme ratkoa työyhteisön yhteisiä haasteita. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 115)

3.2 Dialogin käsite

Dialogi on rakentavaa kaksinpuhelua tai vuoropuhelua, joka koostuu vuorovaikutuksesta, vastavuoroisuudesta ja arvostuksesta. Toisin kuin keskustelussa, jossa keskeisenä tarkoituksena on päätöksenteko, dialogin on tarkoitus herättää oivalluksia ja etsiä ymmärrystä

yhdessä. Dialogissa ei tavoitella yksimielisyyttä vaan pyritään luomaan ymmärrystä. (Juholin 2008, 61; Sitra 2018, 7; Isaacs 2001, 63)

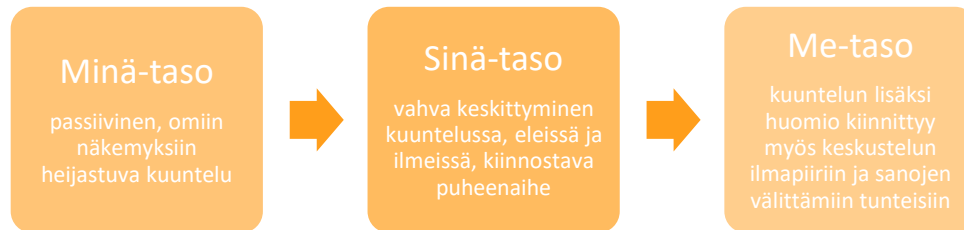


Kuvio 1. Dialogin neljä tärkeintä taitoa (mukaillen Isaacs 2001, 96)

Isaacs (2001, 96) toteaa, että kaikki taidot alkavat yksilöstä, niin myös dialogi. Hänen mukaan dialogin oppimiseen tarvitaan neljää perustaitoa, jotka on esitelty kuviossa 1. Vuorovaikutustaidot ja kyky kohdata toinen ihminen arvostavasti ovat hyvän dialogin perusta. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 88)

Dialogin pääosassa on syvällinen *kuuntelemisen taito*, joka ei tarkoita pelkkää sanojen kuulemistä, vain myös kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne sellaisenaan. Kuuntelemisen taito on avartava ja edellyttää sisäistä hiljaisuutta, on siis opittava kuuntelemaan myös itseään ja omia reaktioitaan. (Isaacs 2001, 98–99) Aito dialogi syntyy vuorovaikutuksessa, jossa kaksi ihmistä aktiivisesti ja arvostavasti kuuntelevat toisiaan ja näin luovat yhdessä uusia merkityksiä asioille. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 91) Dialogissa kuuntelemista ei pidetä pelkästään yksilöllisenä toimintona vaan kuuntelemista harjoitetaan yhdessä. Jotta tämä onnistuisi, on opittava kiinnittämään huomiota myös siihen, miltä asiat näyttävät muiden näkökulmasta. (Isaacs 2001, 116) Aktiivinen kuuntelu edellyttää läsnäoloa ja keskittymistä, hyvä kuuntelija osaa kuunnella puhujaa kaikilla aisteilla ja osoittaa kiinnostusta aktiivisesti osallistumalla vuoropuheluun. Aktiivinen kuuntelu auttaa ihmisiä ymmärtämään toisiaan paremmin, josta on hyötyä esimerkiksi uuden luomisessa ja ongelmien ratkaisemisessa työyhteisössä. Aidon, merkityksellisen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi on opittava kuuntelemaan aktiivisesti. Kuviossa 2 kuvataan kuuntelemisen kolme eri tasoa, minä-tasolla kuunteleminen on passiivista ja vahvasti omiin näkemyksiin

heijastuvaa. Sinä-tasolla keskittyminen toisen puheeseen on vahvempaa ja huomio keskittyy myös eleisiin ja ilmeisiin. Me-tasolla aktiivisen kuuntelun lisäksi huomio kiinnittyy koko keskustelun ilmapiiriin ja siihen, millaisia tunteita sanoista välittyy. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 93–96)



Kuvio 2. Kuuntelun tasot (mukaiillen Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 95)

Toinen dialogin keskeinen taito on *kunnioitus* eli toisen ihmisen kokemusten alkuperän aktiivinen etsiminen. Osoittamalla kunnioitusta on helpompaa ymmärtää, että kaikilla on oikeus olla olemassa yksilöllisenä ihmisenä. Kunnioittaminen tarkoittaa toisen ihmisen rajojen hyväksymistä ja tiedostamista, että voimme oppia tältä henkilöltä jotain. (Isaacs 2001, 122–126) Jotta dialogissa voi onnistua, on opittava antamaan tilaa ja kunnioitusta myös eriäville mielipiteille. Ryhmässä käytävässä dialogissa esiin voi nousta niin suuria mielipide-eroja, että osallistujat eivät pysty enää näyttelemään yksimielisiä. Tällaisissa tilanteissa pitää opetella kunnioittamaan mielipiteiden jakautumisessa pyrkimättä korjaamaan toisen mielipidettä. Jos tällaista kunnioitusta ei ole, yritämme tyrkyttää toisille omia näkömyksiamme ja dialogiprosessi muuttuu väittelyksi, jossa puolustetaan omaa näkökantaa. (Isaacs 2001, 139–142)

Kuuntelun kanssa käsikädessä kulkee dialogin kolmas taito, *odottaminen*. Kuunnelleessa toisen puhumista, on tehtävä tietoinen valinta - muodostatko kuulemastasi omaa näkemystäsi puolustavan mielipiteen ja vastustat puhujaa heti vai odotatko ja lykkäät mielipiteesi muodostamista ja esität ajatuksesi vasta kuultuasi puhujaa. (Isaacs 2001, 144)

"Odottaminen tarkoittaa suunnan vaihtamista, pysähtymistä, askeleen taaksepäin ottamista, asioiden katsomista uusin silmin." (Isaacs 2001, 145)

Dialogiprosessiin kuuluvassa odottamisessa vastustamme kiusausta korjata tai ratkaista havaitsemamme ongelman ja jätämme tilaa havaintojen tutkimiselle. Todellisuus sisältää monia näkökulmia ja varman mielipiteen muodostamista ei kannata tehdä liian nopeasti. (Isaacs 2001, 156) Päästäksemme syvällisempään tietojenvaihtoon ja pohdiskeluun keskustelussa, olisi myös syytä luopua joko-tai-ajattelusta ja etsiä äärimmäisyyksien joukosta välimaastoa. (Isaacs 2001, 159) Odottamisen haittapuolena on ihmisen halukkuus varmuuden säilyttämiseen, joka usein ajaa meitä pitämään kiinni omista näkökulmistamme. Jos keskustelussa on useampi henkilö tai ryhmä, jotka pitävät kiinni omista mielipiteistään, syntyy väistämättäkin ristiriitoja ja dialogin saavuttaminen hankaloituu. (Isaacs 2001, 166)

Isaacs'in (2001, 167) mukaan kenties dialogin hankalin tehtävä on *suora puhe*. Voidakseen puhua suoraan, henkilön täytyy uskoa itseensä ja ajatuksiinsa. Suora puhe tarkoittaa oman aidon itsensä ilmaisemista välittämättä siitä, miten muut odottavat sinun käyttäytymisen. Tämä ei ole niin helppoa, kuin miltä kuulostaa ja vaatii todellista rohkeutta selvittää, mitä itse ajattelemme ja tunnemme - on löydettävä oma tapamme ilmaista asioita. (Isaacs 2001, 167–168) Monesti kuitenkin ajaudumme keskustelussa joko hiljaiseen osallistumattomuuteen tai liian kärkkääseen osallistumiseen. Kumpikaan näistä ei edusta omaa itseämme vaan sitä mielikuvaa, keitä luulemme olevamme ja keitä luulemme muiden haluavan meidän olevan. Päästäksemme suoran puheen ytimeen, meidän on nähtävä tämän mielikuvan yli ja mietittävä, mitä haluamme ilmaista sanoillamme. (Isaacs 2001, 182)

3.3 Dialogi syntyy keskinäisestä luottamuksesta

Dialogi on yhdessä ajattelua keskustellen ja sen tarkoituksena on luoda ymmärrystä ihmisten välille. Työyhteisössä tällaista vuorovaikutusta voi kehittää kehittämällä luottamusta. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, vuorovaikutus on yhteisten merkitysten luomista ja yksilöt kantavat vastuuta oman tekemisen lisäksi myös kokonaisuudesta. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 113–114) Dialogin muodostumiseksi tarvitaan kahdenlaista luottamusta: luottamusta osallistujiin ihmisinä ja luottamusta siihen, että toisilta saatu tieto on arvokasta. Kun nämä molemmat luottamuksen tasot on saavutettu, ihminen kuuntelee toista tarkasti ja jakaa myös omia näkemyksiään avoimesti. (Holm, Poutanen & Ståhle 2018) Dialogia ei voi syntyä, jos keskustelutilanne tuntuu osallistujista turvattomalta. (Dialogiakatemia 2019)

Organisaatioiden johtajilla on suuri merkitys luottamuksen kehittämisessä. Modernissa ajattelussa johtaminen perustuu dialogiin ja johtajat toimivat työnteon mahdollistajina. Nykyajan johtajilta vaaditaan kuuntelu- ja empatiakykyä ja heidän on nähtävä jokainen ihmi-

nen yksilönä. Useissa organisaatioissa on totuttu ajatukseen, että johto tietää asiat parhaiten - tällaisessa ympäristössä dialogia, jossa kaikki ovat samanarvoisia voi olla hankalaa toteuttaa. On kyettävä muuttamaan ennakoasenteita ja luovuttava liiasta ratkaisukeskeisyydestä, joka estää aidon dialogin muodostumista. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 115–116) Dialogisessa johtamisessa johtajan päätehtävänä on keskustelujen ohjaajana toimiminen. Asiantuntijat tarvitsevat dialogitilanteessa johtajaa turvallisen ympäristön luomisessa ja häiriöttömyyden takaamisessa. Johtajan tehtävä on myös järjestää tilaa ja aikaa dialogisille keskusteluille sekä nostaa esille aiheita, joista dialogia olisi hyvä käydä. Dialogisen keskustelun aikana johtaja toimii keskustelun vetäjänä ja varmistaa, että jokainen osallistuja saa puheenvuoron. (Dialogiakatemia 2019)

3.4 Dialogin fasilitointi etätyöaikana

Dialogia rakentaessa on ensin pohdittava, mihin tarpeeseen dialogi tulee ja mistä aiheista dialogia pitäisi käydä. Lähtökohtana on oltava aito halu saada uusia näkemyksiä ja käsitys siitä, miten näitä näkemyksiä voidaan jatkossa hyödyntää. Dialogin tueksi laaditaan yhteiset pelisäännöt ja mietitään etukäteen, miten dialogi käytännössä toteutetaan. Hyvä fasilitoija jättää tilaa aidolle kohtaamiselle ja toimii dialogin vetäjänä huolehtien keskustelun etenemisestä, dokumentoinnista ja lopputuloksen jakamisesta osallistujille. Fasilitoijan on varmistettava osallistujille arvostava ja avoin mielentila, riittävästi aikaa ja sopiva tila luontaisen dialogin syntymiselle. Keskustelun kiirehtiminen tai osallistujien arvostelu voivat haitata dynamiikkaa ja estää dialogin rakentumista. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 118–119)

Dialogin fasilitaattorin rooli korostuu nykyaikana, kun töitä tehdään paljon paikasta riippumattomasti etänä. Fasilitaattorin on tunnistettava etäyhteyksin tapahtuvan dialogin haasteet ja ohjattava keskustelijoita toimimaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Yksi suurimmista haasteista on tarkkaavaisuuden häiriintyminen, joka helposti muodostuu hyvään dialogiin pääsemisen esteeksi. Kun olemme samassa tilassa, tarkkaavaisuutemme kohdistuu lähellä oleviin ihmisiin ja seuraamme reaktioita, kehollisia viestejä, ilmeitä, eleitä ja koemme samoja aistikokemuksia, jotka auttavat dialogin luontaisessa syntymisessä. Etäyhteyksin nämä kokemukset jäävät puuttumaan ja laitteiden äärellä syntyneet rutiinimme kuten sähköpostien lukeminen tai sosiaalisen median seuraaminen vaikeuttavat keskittymistämme toisiin etäyhteyden päässä oleviin ihmisiin. Fasilitaattori voi auttaa tarkkaavaisuuden säilyttämisessä pyytämällä osallistujia sulkemaan muut laitteet ja ohjelmistot ja keskittymään dialogiin ja toisiin ihmisiin. Etäyhteyksin tapahtuva dialogi voi olla osallistujille uuvuttavampaa, kuin perinteinen kasvotusten tapahtuva dialogi. Fasilitaattorin olisi tärkeää jo etukäteen suunnitella, miten pitää yllä osallistujien vireystasoa ja ottaa mukaan myös taukoja. (Dialogiakatemia 2020) Joillekin osallistujille dialogi etänä saattaa olla jopa helpompaa,

kuin kasvotusten. Teknologian avulla on mahdollista esimerkiksi kirjoittaa oma kysymys tai kommentti Chat-toiminnolla ja tällöin myös hiljaisemmat osallistujat pääsevät osaksi keskustelua. Suurin haaste etänä käytävälle dialogille onkin ihmisten tottumattomuus. Usein ajatellaan, että etäpalaveri on hoidettava mahdollisimman tehokkaasti, jolloin puheenvuoroista tulee lähinnä peräkkäisiä monologeja. Aidon keskustelun luomiseksi on hyvä sopia pelisäännöt etukäteen ja kannustaa osallistujia kommentointiin ja keskusteluun. Dialogia auttaa myös ihmisten näkeminen, fasilitaattori voi muistuttaa kameroiden päällä pitämisestä keskustelun alussa. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 125–126)

4 Tutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimukseen valitut menetelmät ja kuvataan tutkimuksen vaiheita. Tutkimusmenetelmänä toimi laadullinen tutkimus, ennalta kerätyn aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä ja puolistrukturoidut teemahaastattelut toimivat toisena tiedonkeruulähteenä.

Luvussa kuvataan pulssikyselyn analysointia ja esitellään analyysistä syntyneet johtopäätökset, joiden perusteella toteutettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastatteluiden toteutus on kuvattu alaluvussa 5.4.

4.1 Laadullisen tutkimuksen määritelmä

Kanasen (2007, 32) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen "Mistä tässä on kyse?". Tutkimusmuodossa käytetään sanoja ja lauseita ja pyritään tuloksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen yksi tyypillinen ominaisuus on aineiston kerääminen vuorovaikutussuhteessa asianomaisten kanssa. Näin ilmiöstä voidaan saada hyvinkin syvälinen näkemys, sen kohdistuksessa usein vain muutamaan havaintoyksikköön, joita on mahdollisuus tutkia perusteellisemmin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. (Kananen 2007, 33–35)

Tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus on empiiristä eli kokemusperäistä ja lähteenä käytetään henkilöitä eli tiedonantajia. Empiirisen tutkimuksen analyysissä korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit, joiden selostuksen myötä lukija pystyy itse arvioimaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 21–22)

Päädyn valitsemaan laadullisen tutkimuksen aiheen ja työn tavoitteiden perusteella, kyseisellä tutkimusmenetelmällä ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen onnistuu parhaalla tavalla. Tutkimuksessa kuvataan Varman keskustelukulttuurin nykytilaa ja pyritään löytämään vastauksia henkilöstön kokemuksen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettävät aineistonkeruumenetelmät (teemahaastattelu, sisällönanalyysi) soveltuivat tämän tutkimuksen tekemiseen paremmin, kuin määrälliset keinot, joita käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelu-muoto ja se etenee nimensä mukaisesti tiettyjen ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Kysymykset ovat lähtökohtaisesti haastateltaville samat, mutta tutkija voi muuttaa kysy-

mysjärjestystä tarvittaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48) Haastattelut muutettiin kirjalliseen muotoon peruslitteroinnilla, jossa puhe litteroidaan sanatarkasti, mutta litteroinnista jätetään pois täytesanat esim. tota, niinku, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset ään-
nähdykset. (Tietoarkisto s.a.) Litterointi avataan tarkemmin luvussa 4.5. Työn edetessä aineistolähtöinen sisällönanalyysi oli luonteva valinta analyysimenetelmäksi, sillä kyseisessä menetelmässä tulokset syntyvät kerätystä aineistosta ja analysointitapa on selkeästi strukturoitu. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 112) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin perustuvan tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta saadaan vastaus tutkimustehtävään yhdistelemällä käsitteitä. Sisällönanalyysilla aineisto pyritään tiivistämään ja purkamaan siten, että sen sisältämää informaatiota ei kadoteta. Analyysilla pyritään myös luomaan selkeyttä tutkittavaan aineistoon, jotta sen perusteella voidaan luoda luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108) Tätä menetelmää käytettiin ensin pulssikyselyn analysointiin ja myöhemmin litteroitujen haastattelujen purkamiseen.

4.2 Pulssikyselyn analysointi

Tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena kävin läpi Varmassa syksyllä tehdyn pulssikyselyn avoimet vastaukset. Kyselyssä kysytty avoin kysymys oli *Miten parantaisit Varman keskustelukulttuuria ja tiedonkulkua?* Avoimet vastaukset toimitettiin Excel-muodossa täysin anonymina ilman yksilöiviä tietoja. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin 139 varmalaiselta pulssikyselyyn vastanneista 491 henkilöstä.

Aloitin tulosten analysoinnin läpikäymällä vastaukset ja pelkistämällä ne selkeämpiin ilmauksiin. Käytin apuna koodausta, jonka avulla aineisto pyritään saamaan käsiteltävään muotoon. Koodauksessa tietoja yhdistetään siten, että saman koodin alle tulee samaa tarkoittavat asiat ja myös asiat, joilla on selkeästi yhteinen elementti. (Kananen 2007, 137) Käytin koodauksessa apuna Excel-taulukkoa ja merkitsin kaikki ilmaisut eri väreillä, jotta pystyin kirjaamaan ilmaisut erilliseen Word-tiedostoon. Koodauksen avulla aineistosta nousi kahdeksan selkeää aihepiiriä, joista ryhmittelyyn eli klusteroinnin avulla kokosin viisi luokkaa. Tässä analyysivaiheessa aineistosta koodatut ilmaukset käydään läpi ja etsitään näistä samankaltaisuuksia, joiden mukaan ilmaisut yhdistetään luokaksi ja annetaan tälle sisältöä kuvaava nimi. Klusterointi on osa abstrahointiprosessia, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tämän perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–112) Näistä luokista muodostui teemahaastatteluiden teemat ja haastatteluissa päädyttiin käyttämään näistä kolmea, jotka vastaavat tutkimusongelmaan dialogisuuden lisäämisestä.

4.3 Tulokset pulssikyselystä ja haastatteluteemat

Edellisessä alaluvussa kerrottiin pulssikyselyn analysoinnista ja luokkien kokoamisesta. Sisällönanalyysin tuloksena syntyi viisi yhdistävää luokkaa, jotka on esitelty kuviossa 3. Tutkimus on rajattu vastaamaan tutkimusongelmaan keskustelukulttuurin nykytilasta ja dialogisuuden lisäämisestä, jonka vuoksi näistä haastatteluteemoina käytettiin kolmea luokkaa: aikaa keskustelulle ja kohtaamiselle, esihenkilön rooli sekä palautekulttuuri. Tästä tutkimuksesta rajattiin pois viestintäkanavat ja toimintojen yhteistyö, sillä nämä eivät suoraan vastaa tutkimusongelmaan. Haastatteluihin haluttiin valita sellaiset teemat, joista saadaan parhaat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kuviossa 3 on ylivivattu luokat, joita ei tässä tutkimuksessa tutkita.

Suurin osa kyselyyn vastanneista toivoi lisää aikaa ja tilaa keskustelulle sekä kasvokkain kohtaamiselle. Koettiin, että pandemialla on ollut vaikutusta ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja nyt olisi aika luoda tilanteita kohdata. Toivottiin lisää aikaa vapaamuotoisille keskusteluille ja tilaisuuksia tutustua toisiin varmalaisiin talotasolla. Esihenkilön rooli nousi esiin useissa vastauksissa ja esihenkilöltä toivottiin keinoja ja aikaa keskustelun luomiselle sekä johtamista esimerkillä. Palautekulttuuriin toivottiin yhtenäistä linjausta ja enemmän suoraa palautteen antoa.



Kuvio 3. Pulssikyselystä syntyneet luokat

4.4 Teemahaastattelujen toteutus

Tutkimuksessa käytetyssä tiedonkeruumenetelmässä eli puolistrukturoidussa teemahaastattelussa keskeistä on haastateltavien tulkinnat ja merkitykset käsiteltävästä asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48) Teemahaastattelu etenee haastateltavan ehdoilla ja haastattelun tyyli on keskusteleva, jolloin haastattelija voi kysyä tarpeen mukaan täydentäviä kysymyksiä aiheeseen liittyen. (Kananen 2017, 95) Haastatteluun laadittiin keskustelurunko (Liite 2), johon listattiin teemat ja näihin liittyvät kysymykset, jotka käsiteltiin jokaisessa

haastattelussa. Teemat syntyivät tutkimuksen alkuvaiheessa ja löytyvät esiteltyinä luvusta 5.3.

Haastattelut päätettiin toteuttaa kolmen hengen pienryhmissä, sillä ryhmässä yhteiset kokemukset samasta aiheesta voivat tuottaa uusia näkemyksiä ja monipuolisuutta haastattelussa käsiteltävästä aiheesta. Ryhmähaastattelun avulla oli mahdollista haastatella useampia henkilöitä tutkimuksen kohderyhmästä ja silti pitää kiinni tutkimuksen aikataulusta.

Ryhmähaastattelussa haastattelijan tehtävä on hieman erilainen, kuin yksilöhaastattelussa. Haastattelijan on toimittava keskustelun ohjaajana ja huolehdittava siitä, että keskustelu pysyy valittujen teemojen ympärillä. Haastattelijan on myös varmistettava, että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus esittää mielipiteensä käsiteltävästä aiheesta tai kysymyksestä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61; Näpärä, 2018; Kananen 2017, 95) Haastatteluista sovittiin kirjallisesti sähköpostin välityksellä, jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus sekä yksityiskohdat. Haastateltavia henkilöitä oli yhdeksän ja pienryhmiä muodostettiin kolme. Kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia ja antoivat kirjallisen suostumuksensa osallistumisesta sähköpostitse. Haastateltaviksi valittiin asiantuntijoita eri puolilta Varmaa, jotta saatiin mahdollisimman laaja käsitys tutkittavista teemoista. Ennen haastattelua haastateltavat saivat sähköpostitse keskustelurungon tarkasteltavaksi, jotta haastatteluun oli helppompaa valmistautua.

Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2022 Teams-yhteyksin vallitsevan koronatilanteen ja etätyösuosituksen vuoksi. Jokainen haastattelu eteni keskustelurungon mukaisesti (Liite 1), jotta vastauksissa säilytettiin tarvittava yhdenmukaisuus. Haastattelut aloitettiin kertaamalla dialogin käsite, jotta kysymyksiin dialogisuudesta saatiin mahdollisimman kattavat vastaukset. Kysymysjärjestys vaihtui kussakin haastattelussa haastateltavien vastausten perusteella, mikä on tavallista teemahaastattelussa. Haastattelijana toimin keskustelussa moderaattorina ja esitin tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Haastattelijan rooliin kuuluu myös luotettavan ilmapiirin luominen, jotta haastateltavat kokevat voivansa vastata kysymyksiin luontevasti. (Kananen 2017, 91) Kaikki keskustelurungossa esitellyt teemat käytiin läpi ja kukin haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteet tallennettiin salasanalla suojattuun Onedrive-kansoon. Litteroinnin jälkeen nauhoitteet hävitettiin.

4.5 Menetelminä litterointi ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe on litterointi. Litteroinnissa esimerkiksi äänite tai videomateriaali muutetaan kirjalliseen muotoon, jotta sitä voi manuaalisesti tai ohjelmallisesti käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä. Litterointia

voidaan tehdä eri tarkkuuksilla ja usein melko karkea taso riittää. (Kananen 2007, s. 134) Haastattelut litteroitiin peruslitteroinnilla ja litteroinnin jälkeen materiaalia oli 14 sivua fonttikoolla 11 ja fontilla Calibri.

Litteroinnin jälkeen siirryttiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin seuraavaan vaiheeseen eli redusointiin, jossa kirjoitetusta aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimukselle epäolennainen tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109) Redusointivaiheessa käytin apuna Wordin kommenttitoimintoa, jonka avulla merkitsin aineistosta kaikki ne asiat ja ilmaisut, joiden uskoin vastaavan tutkimuskysymyksiin. Merkitsin jokaisen ilmaisun eri värillä, jotta pystyin listaamaan ilmaisut selkeästi erilliseen Word-tiedostoon. Aineiston pelkistämisen jälkeen ryhmittelin ilmaisut erilaisiksi luokiksi niiden sisällön perusteella. Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta löytyneistä alkuperäisilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään luokaksi. Luokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110) Ryhmittelyn ohella aloitin abstrahointiprosessin ja yhdistelin klusteroinnista syntyneitä alaluokkia, kunnes aineisto tiivistyi ja kokonaiskuva selkeytyi. Pidin tutkimuskysymykset selkeästi mielessä koko analyysivaiheen ajan ja lopputuloksena yhdistäviä luokkia syntyi luokittelusta kolme. Näistä uusista luokista syntyivät tutkimuksen tulokset, jotka johtivat lopulta johtopäätöksiin ja suosituksiin.

5 Tulokset teemahaastatteluista

Haastatteluista syntyneen aineiston sisällönanalyysin tuloksena syntyi kolme yhdistävää luokkaa; koettu dialogisuuden nykytila, keskustelukulttuuri ja dialogisuus tulevaisuudessa ja palautekulttuuri. Tutkimustulokset esitellään näiden luokkien alla. Teemahaastattelurungossa erillään ollut luokka esihenkilön rooli on yhdistetty näihin kolmeen yhdistävään luokkaan, sillä se nivoutuu vahvasti jokaiseen eikä täten ole tarkoituksenmukaista esittää aihetta erillään. Yhdistävät luokat on esitelty väliotsikoina ja haastatteluista syntyneet tulokset esitelty näiden alta. Tuloksista löytyvät suorat lainaukset on esitetty sanatarkasti. Tulokset vastaavat johdannossa esitettyyn tutkimusongelmaan.

5.1 Koettu dialogisuuden nykytila

Haastattelujen analysoinnista yhdeksi yhdistäväksi luokaksi muodostui koettu dialogisuuden nykytila eli minkälaisena haastateltavat kokivat dialogisuuden Varmassa haastatteluhetkellä. Kaikki haastateltavat kokivat, että dialogisia keskusteluja käydään tiimien sisällä sekä pienemmissä porukoissa luontevasti. Isommissa ryhmissä, esimerkiksi osastojen tai toiminnon kesken käytävissä tapaamisissa nähtiin dialogin käymisessä vielä haasteita. Dialogin koettiin toteutuvan helpoiten ympäristössä, jossa ihmiset ovat tuttuja ja ryhmä on tarpeeksi pieni. Turvallisuuden tunne ja luottamus nostettiin vahvasti esille dialogin toteutumisen mahdollistumisessa. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että tiimien sisällä dialogin käymiselle on myös raivattu aikaa viime vuosien aikana. Varsinkin muutostilanteissa on pyritty myös mahdollistamaan tiimien yli menevä dialogi.

"Mietin omaa työyhteisöä niin meitä on pieni porukka niin ehkä koen, että siinä tavallaan tällaiset dialogiset keskustelut toteutuu."

"Niin meillä se toteutuu aika luontevastikin, mutta en osaa sanoa sitten koko Varman tasolla, että miten isommissa toiminnoissa voi olla niitä haasteita eri tavalla."

Esihenkilön rooli nähtiin dialogisessa keskustelukulttuurissa merkittäväksi. Koettiin, että esihenkilöt johtavat esimerkillä ja vaikuttavat koko talon kulttuuriin. Esihenkilöistä otetaan mallia tapaan keskustella ja millä tavalla asioita otetaan esille. Haastateltavat kokivat myös luottamuksen ilmapiirin ja turvallisen ympäristön luomisen lähtevän johtotasolta. Esihenkilöiltä toivotaan dialogisissa keskusteluissa tasapuolisuutta ja arvostusta sekä heittäytyvää otetta keskusteluihin. Konkreettisesti koettiin esihenkilöiden toimivan dialogin mahdollistajina ja tapaamisten fasilitoijina. Rooliin kuuluu huomata, jos keskustelu jää kesken

ja tehdä jatkotoimenpiteet jatkosta. Osa haastateltavista näki esihenkilön roolin myös informaation tuojana "ylhäältä alas", joka koettiin myös tärkeänä. Yleisesti koettiin, että esihenkilöiden rooli dialogin mahdollistajana toteutuu tiimeissä hyvin ja luontevasti.

"Johto on todella tärkeessä roolissa siinä informaation jakamisessa, kun ei-hän me muuten saada tietoa siitä, mitä missäkin tapahtuu niin tuoda sitä, mutta samalla tehdä tilaa sille dialogille siinä, että ne ei ole just sellasia vaan tiedotustilaisuuksia vaan voitaisiin myös oikeesti käydä niistä asioista keskustelua."

"Ehkä se, että tehdään aikaa dialogille. Vaikka olisi kiireisempiä päiviä tai tapaamisia niin ei hosuta asioita läpi vaan ymmärretään sen dialogin merkitys ja tärkeys."

Suurimpina haasteina dialogisuudelle nähtiin etätyöaika ja kohtaamisten vähyyt. Koettiin, että epävirallisten kahvipöytä- tai lounaskeskustelujen puuttuminen, joissa monesti vaihdetaan ajatuksia myös uusien ihmisten kesken, vähentää dialogisuutta koko talon tasolla. Haasteeksi dialogin syntymiselle koettiin myös suuremmat osasto/toiminto-tason Teams-kokoukset, joissa luottamuksen ilmapiirin syntyminen on vaikeampaa, sillä non-verbaalinen viestintä ja samantilan tuntu jää virtuaalokokouksista puuttumaan. Isommissa kokouksissa agendan ulkopuolisille asioille jää myös harvoin aikaa. Esteeksi koettiin myös Varmen henkilöstön määrä ja talotasoinen siiloutuminen. Haastateltavat nostivat esille, että yhteistä keskustelua osastojen välillä käydään hyvin harvoin ja korona-ajan koettiin syventäneen tätä kuilua entisestään.

"Ihan se et ollaan kotona. Aliarvioidaan tällästen epävirallisten keskustelujen niin kun lounas ja kahvitauot merkitystä."

"Kun tulee enemmän ihmisiä, niin aika vaikeeta se on sellasen luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen mitä vapaan dialogin käyminen vaatii. Niin kun esim. osastokokouksessa ei vaan ole mahdollista."

"Ja kyllähän siilot näkyy Varmassa ihan selkeesti että sellanen yhteisen keskustelun foorumeitten saaminen, en osaa sanoa suoraan mitä ne vois olla, mutta toivoisin enemmän sellasta yhteistä keskustelua."

Tuloksista käy ilmi, että dialogisuuden nykytila on haastateltavien mielestä pääosin hyvä. Haastateltavat kokivat tilanteen parantuneen viime vuosina ja muutosta tapahtuneen johdotasolta lähtien. Dialogin haasteeksi nostettiin etätyön ja kohtaamisten vähyyden lisäksi osastojen yhteistyön puute. Rajat ylittävää keskustelua kaivattiin selkeästi enemmän ja toivottiin keinoja siilojen ylitykseen.

5.2 Keskustelukulttuuri ja dialogisuus tulevaisuudessa

Toinen haastatteluista syntynyt luokka oli keskustelukulttuuri ja dialogisuus tulevaisuudessa. Haastatteluissa toistui tahtotila kasvokkain tapahtuvasta dialogista ja kohtaamisista yli osastorajojen. Koettiin, että dialogia tarvittaisiin lisää etenkin muutostilanteissa ja koko talon yhteisistä asioista keskusteltaessa. Useat haastateltavat näkivät koko talon asioista käytävän dialogin tärkeänä tulevaisuudessa, sillä näin päämäärä pysyisi selkeänä ja mukana omassa työssä. Nähtiin, että toiminnan kehittämisestä käytäviä keskusteluja tulisi käydä tulevaisuudessa enemmän myös useamman yksikön välillä eikä vain tiimien tai osastojen sisällä.

"Kun tulee uutta, on tärkeitä että kaikki on kärryillä mitä tapahtuu ja miksi. Kun lähetään tekemään muutosta, on helpompi perustella ja ihmiset on sitoutuneempia kun niillä on parempi ymmärrys miksi asioita tehdään."

"Ja sitten ehkä sellanen siiloutuneisuus jossain määrin, että semmosia tilanteita on aika vähän että keskustellaan useamman yksikön välillä toiminnan kehittämisestä. Niitä on, mutta ei kauheen paljon loppupeleissä. Eli niiden tilanteiden luominen olisi tärkeätä."

Kysyttäessä, miten dialogia voisi tulevaisuudessa mahdollistaa, haastateltavat kokivat kasvotusten kohtaamisen tärkeäksi. Tulisi myös varmistaa, että dialogin käymiselle on tarvittava määrä aikaa ja jokaisella mahdollisuus tuoda omia näkemyksiä esille. Toivottiin aktiivisuutta ja yhteistyötä myös osastorajojen yli. Konkreettisesti mahdollistettaisiin myös osastojen välinen dialogi tekemällä paikkoja ja aikaa joko virtuaalisesti tai kasvotusten kohdatessa toimistolla. Esihenkilöltä toivottiin lisää rohkaisua dialogin käymiseen ja turvallisen ilmapiirin luomista, jotta jokainen uskaltaa nostaa mielipiteensä esille keskustelussa.

"Ihan raivaamalla aikaa sille dialogille. Kun on tiimikokous tai joku kokous, niin siellä oikeasti on aikaa eikä niin, että juostaan läpi ne tiedotettavat asiat ja todetaan lopuksi, että tulipa taas kiire ja ei ehditty."

"Aina on kiva semmonen sparraaminen siitä, mitä kohti ollaan menossa, että päämäärä pysyisi selkeänä. Sellainen ote, sitä vois olla enemmän."

"Toivosin enemmän sellasta kasvotusten tapahtuvaa dialogia ja yhteisiä tapaamisia varsinkin, kun on hankalia aiheita tai kehitetään jotain uutta."

5.3 Palautekulttuuri

Kolmas haastatteluista noussut luokka oli palautekulttuuri. Tuloksista selviää, että palautekulttuuri koettiin haastatteluiden aikaan olevan pääasiassa hyvällä mallilla. Haastateltavat kokivat saavansa positiivista palautetta ja kiitosta varsinkin kollegoiden kesken vertaispalautteena. Palautteen antamisen koettiin olevan spontaania eikä pelkästään strukturoiduissa keskusteluissa tapahtuvaa. Nähtiin, että viime vuosina palautekulttuuri on kehittynyt hyvään suuntaan Varmassa ja palautteen antamiseen on kiinnitetty huomiota johtotasolta lähtien. Koettiin myös, että talotason palautteisiin puututaan herkästi ja kehitetään sieltä nousseita asioita tarvittaessa. Etätyöajassa on opittu tapoja antaa palautetta ja haastateltavat kokivat myös tämän toimivan luontevasti. Esihenkilön koettiin toimivan palautekulttuurissa esimerkillä johtajana.

"Edelleen sanoisin, että meillä tässä on kehitytty viimesen vuoden sisällä. On sellanen tunne, että kuluneen vuoden aikana on tullut sellanen ettei tarvitse odottaa sinne vuosikeskusteluun. Et sitä tulee myös matkan varrella, toki se on suunnitellumpaa siellä vuosikeskustelussa, mutta kyllä mun mielestä tulee myös spontaania palautetta enenevässä määrin, siinä on rohkaistuttu."

"Niin kirjoitettuna palautetta tulee tosi paljon, ryhmienkin sisällä. Heitellään yläfemmoja Teamsissa yms. Tulee sekä kollegoilta, että esimiehiltä."

"Ei oo sellasta, että kerran vuodessa kehityskeskustelussa sanottaisiin että nyt meni hyvin tai nyt meni huonosti."

Rakentavan palautteen osalta haastateltavat kokivat, että näissä tilanteissa keskitytään kehitettävään asiaan ja etsitään ratkaisua yhdessä. Nähtiin myös, että kehitettävää palautetta voisi harjoittaa jopa enemmän. Osa haastateltavista koki, että rakentavan palautteen antamiseen kaivattaisiin lisää tukea.

"Koen myös, että vaikeista asioista jos on tehnyt esim jonkun virheen tai reklamaatio, niin siinä on hienoa, että aina on saanut pitää kasvot, että se on vaan se asia josta pitää oppia ja sekin kertoo organisaatiosta paljon, että on mahdollisuus puhua niistä hankalistakin asiasta ja upgreidata sitä omaa osaamista. Aina voi oppia ja mennä eteenpäin. Luotan siihen organisaatioon ympärillä ja ettei tei-lata ketään."

Palautteen antamiseen tulevaisuudessa toivottiin pysyviä malleja ja myös siilojen ylittävää palautteen antamista. Aktiivisuus koettiin tärkeäksi asiaksi palautekulttuurin kehittämisessä ja nähtiin, että palautteen antamisen pitäisi olla osa jokapäiväistä toimintaa. Haastatelta-

vat kokivat, että kiittämisen voisi tehdä näkyvämmäksi koko talon tasolla. Keskustelun yläpitäminen palautteen antamisen tärkeydestä koettiin myös tärkeäksi kehittämisen työkaluksi.

"Jos homma ei toimi ja pitää antaa rakentavaa palautetta ne on hankalia tilanteita, tarvitsisi tukea näihin että miten ratkaistaan."

"Jotenki aattelis, että se olis osa jokapäiväistä toimintaa, että tavallaan sitä palautetta annettaisiin ja saataisiin ja jokaisella on tärkeä rooli siinä, osataan antaa ja ottaa vastaan palautetta."

6 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimuksesta lähdettiin hakemaan taustatietoa Varman keskustelukulttuurin nykytilasta ja mikä on henkilöstön tahtotila keskustelukulttuurin kehittämisessä dialogisempaan suuntaan. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että dialoginen keskustelu on Varmassa pääosin hyvällä mallilla. Yle ja Erätauko-säätiö teettivät Hyvin sanottu -hankkeeseen liittyvän kyselyn, jonka perusteella 63 prosenttia suomalaisista kokee Suomen keskustelukulttuurin huonontuneen, otannan kyselyssä ollessa 2 222 vastaajaa. Nämä tulokset ovat hyvin samankaltaisia, kuin edellisenä vuonna tehdyssä vastaavassa kyselyssä eli muutosta ei ole juurikaan tapahtunut suuntaan tai toiseen. Tutkimuksen mukaan suomalaiset ajattelevat kuuntelemisen, tilan antamisen eri mielisyydelle ja tasavertaisuuden olevan hyvän keskustelun perusteita. (Yle 2021) Tämän tutkimuksen tulokset eivät täysin linjaa edellä esitetyn tutkimuksen tulosten kanssa. Esille on nostettava, että Hyvin sanottu -hankkeen kyselyssä vastaajamäärä on ollut paljon suurempi ja kohderyhmä on hyvin erilainen verrattuna tähän tutkimukseen. Tieto lisää kuitenkin ymmärrystä siitä, että Varmassa keskustelukulttuuri on verrattain hyvää ja kehittynyttä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin linjassa Näkövammaisliiton tekemän henkilöstölle suuntautuvan tutkimukseen, jossa suurin osa vastaajista koki keskustelukulttuurin olevan hyvää, mutta yhteistä keskustelua kaivattiin enemmän. (Näkövammaisten liitto 2021)

6.1 Dialogisuus

Varman tavoitteena on kehittää keskustelukulttuuria dialogisempaan suuntaan ja toinen tässä tutkimuksessa tutkittavista asioista oli selvittää henkilöstön tahtotilaa kehittämisen kohteista. Tutkimustuloksista käy ilmi, että dialogisia keskusteluja käydään tällä hetkellä Varmassa lähtökohtaisesti pienissä tutuissa ryhmissä, useimmiten tiimien sisällä. Kaikille haastateltaville tuntui helpolta tunnistaa dialogisten keskustelujen merkitys omassa työyhteisössä. Dialogi koettiin merkittäväksi etenkin muutostilanteissa ja yhteistyössä toisten yksiköiden kanssa. Toivottiin, että dialogia käytäisiin jatkossa myös koko henkilöstöä koskevista asioista, esimerkkinä nostettiin tavoitteet ja strategiset asiat. Dialogin käyminen juurruttaisi aihiot myös omaan arkipäiväiseen tekemiseen. Asiantuntijaorganisaatioiden tärkein voimavara ovat työntekijät ja heidän kykyjen sekä tietotaidon maksimointi osaksi yrityksen toimintaa. Tähän tarvitaan dialogisia keskusteluja joiden lähtökohtana on periaate, että jokaisen yksilön kokemukset keskusteltavasta asiasta ovat samalla tavalla arvokkaita yhteisten asioiden suunnittelussa ja edistämisessä. Dialogin avulla yhteisistä asioista on mahdollista löytää sokeita pisteitä ja puutteita, sillä erilaiset työtehtävät edellyttävät eriasteista ymmärrystä. (Dialogiakatemia 2019)

Tukea esihenkilöiltä kaivattiin ajan ja tilan raivaamiseen ja keskustelijoiden tasapuoliseen huomioimiseen. Johtajan tehtävä on huolehtia dialogisessa keskustelussa siitä, että keskustelijat tavoittelevat keskinäistä ymmärrystä eikä keskustelu muodostu väittelystä tai kompromisseista. (Dialogiakatemia 2019) Dialogin syntymisestä puhuttaessa esiin nousi myös turvallisuuden tunteen tarve ja luottamuksen ilmapiirin luominen. Luottamuksen kehittämisessä organisaation johdolla on suuri merkitys. Dialoginen johtaminen perustuu vastavuoroisuuteen, keskinäiseen luottamukseen ja esimerkillisyyteen. (Syvänen ym. 2015, 25) Esihenkilöiltä ja johdolta vaaditaan kuuntelu- ja empatiakykyä sekä kykyä nähdä jokainen ihminen yksilönä. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 115)

Dialogin muodostuminen koettiin jokseenkin haasteelliseksi etänä tapahtuvissa kohtaamisissa. Tähän voisi löytyä apua fasilitoinnista, jossa fasilitaattori ohjaa keskustelua, luo pelisäännöt dialogille, pitää huolta osallistujien vireytilasta sekä muistuttaa esimerkiksi kameroiden käytöstä. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 126) Dialogiakatemian, Erätalousäätiön, valtiovarainministeriön ja Sitran järjestämistä Poikkeusajandialogeista tehtiin tutkimus vetäjille, jossa kysyttiin millaista on dialogin vetäminen etäyhteyksillä. Dialogeja fasilitoineet henkilöt kokivat virittäytymisen keskusteluun haastavammaksi ja tähän otettiin avuksi esimerkiksi jokaisen keskustelijan tilan kuvailu ennen varsinaisen dialogin aloitusta. Etädialogissa myös keskustelun rytmittäminen itsenäisellä pohdinnalla ja parikeskusteluilla koettiin toimivaksi tavaksi. (Sitra 2021)

Tutkimustuloksista nousi vahvasti esille tahtotila kasvotusten kohtaamisesta. Toivottiin paikkoja ja tapoja kohtaamiselle ja aikaa myös epävirallisille keskusteluille. Filosofianakatemia (2021) mukaan pandemian helpottaminen mahdollistaa valinnan, tehdäänkö töitä toimistolla vai jossain muualla. Varmassa pandemian helpottaminen tarkoittaa hybridimaliin siirtymistä, johon on luotu käytänteet tiimi- ja osastotasolla. Tähän voisi olla hyvä miettiä jatkuvia käytäntöjä, millä tavoin henkilöstö pääsee jatkossa kohtaamaan myös osastorajojen ylitse. Haastateltavat mainitsivat toiveen Varman kehittämien koko henkilöstön yhteisten toimistopäivien jatkumisesta, sillä nämä ovat oivallisia paikkoja tavata kollegoita myös oman osaston ulkopuolelta.

6.2 Palautekulttuuri

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että Varman palautekulttuuri on kehittynyt oikeaan suuntaan viimeisten vuosien aikana. Palautteen antamisen koettiin yleisesti olevan luontevaa ja helposti keskustellessa tapahtuvaa. Kysyttäessä vertaispalautteesta haastateltavat kokivat, että tämä toteutuu omien osastojen sisällä hyvin ja kuuluu palautekulttuuriin Varmassa. Juholinin (2008, 247) mukaan palaute saa ja sen pitää olla vaihtelevaa, jotta kehitystä voi tapahtua.

Tulevaisuudessa nähtiin, että palaute tulisi saada kaikilla osastoilla osaksi jokapäiväistä arkea ja palautteen antamisen on oltava jokaisen vastuulla. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, luku 1) mukaan jokainen voi antaa palautetta ja palautteen voima kasvaa suuremmaksi, kun se on jatkuvaa ja mahdollisimman moni työyhteisössä antaa toisilleen palautetta. Kun kysyttiin konkreettisia esimerkkejä, millä palautteen antamista voisi kehittää haastateltavat kokivat, että palautteen antamiseen kaivattaisiin pysyviä malleja ja kanavoita, joilla palautetta voisi antaa myös yli osastorajojen. Palautekäytäntöjen epäselvyys voi pahimmillaan johtaa siihen, että monet eivät halua tai uskalla antaa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, luku 2) Palautekäytännöistä on siis hyvä sopia tiimin kesken ja päättää yhteiset periaatteet, joiden mukaan palautetta annetaan, sillä palaute saattaa tarkoittaa eri asiaa eri ihmisille. (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019, luku 5) Osa haastateltavista koki, että rakentavan palautteen antamiseen kaivattaisiin lisää tukea. Rakentavan palautteen antaminen vaatiikin opettelua ja onnistuessaan se auttaa kehittymään sekä tunnistamaan omia vahvuuksia. Rakentavaa palautetta antaessa on tärkeää muistaa kunnioitus, perustella asia ja välttää negatiivista ja loukkaavaa kieltä. Johtajan esimerkillä on rakentavan palautteen antamisessa iso merkitys. (Duunitori 2021)

6.3 Suositukset

Kuten johtopäätöksistä voidaan tulkita, Varman keskustelukulttuuri on varsin hyvällä mallilla. Henkilöstön tahtotila keskustelukulttuurin kehittämisessä painoittui selkeästi kasvotusten kohtaamisiin ja yli osastorajojen tapahtuvaan keskusteluun. Jatkossa dialogisia keskusteluja olisi siis tärkeää mahdollistaa myös osasto- ja toimintorajojen yli ja varsinkin muutostilanteissa. Varman koko talolle järjestämiä toimistopäiviä pidettiin hyvänä väylänä tällaisten keskusteluiden mahdollistumiselle, näitä voisi siis jatkaa myös jatkossa. Pandemiatilanteen helpottumisen myötä paikkoja kasvotusten keskustelulle syntyy varmasti myös luontaisesti enemmän, kuin etätyöaikana.

Palautteen antamiseen olisi hyvä luoda käytännöt koko talon tasolla, jotta palautteen antaminen ja vastaanottaminen toteutuisi samalla tavalla kaikissa toiminnoissa. Rakentavan palautteen antamiseen toivottiin tukea ja aiheesta voisi järjestää koulutusta halukkaille, sillä ilman rakentavaa palautetta ja kehitysehdotuksia kehittyminen työssä on hankalaa.

7 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Viimeisessä alaluvussa esitän itsearvioinnin tutkimuksen onnistumisesta ja annan katsauksen omaan oppimiseeni opinnäytetyöprosessin aikana.

7.1 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavampaa, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointi, jossa on selkeämmät vakiintuneet käytänteet. Kuten useassa laadullisen tutkimuksen kohdassa, huolelliset perustelut ovat avainasemassa myös luotettavuuden arvioinnissa. (Kananen 2017, 173) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta ja oppaat ovat usein hyvinkin erilaisia ja painottavat eri asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134) Päätin tarkastella tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla, vaikka näiden käsitteiden käyttöä on myös kritisoitu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137) Reliabiliteetillä tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja liittyä siihen, miten tutkimus on toteutettu. Tutkimuksen validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Nämä ovat yleisesti käytettyjä tieteellisten tutkimusten luotettavuusmittareita ja näin ollen sopivat myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. (Kananen 2017, 175-176)

Jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida, on työstä oltava riittävästi dokumentaatiota ja perusteluja. (Kananen 2017, 176) Olen kirjannut kaikki tutkimuksen vaiheet ylös ja kaikki tähän tutkimukseen liittyvä toiminta löytyy tästä opinnäytetyöraportista. Jokainen tutkimuksessa tehty valinta on perusteltu huolellisesti metodikirjallisuutta tukena käyttäen, jotta kaikki tutkimuksen vaiheet olisivat toistettavissa. Dokumentoimalla ja huolellisella valintojen perustelulla olen pyrkinyt mahdollistamaan mahdollisimman hyvän realibiliteetin ja validiteetin koko tutkimuksen ajan.

Ennen teemahaastatteluja ja tutkimuskysymyksen finalisointia perehdyin huolellisesti tutkittavaan ilmiöön liittyvään teoriaan ja etsin tietoa aiemmista vastaavista tutkimuksista. Tämän ansiosta sain laadittua teemahaastattelurungon tavalla, jolla tutkimusongelmaan saatiin tarkoituksenmukaiset vastaukset. Kävin teemahaastattelurungon läpi toimeksiantajan edustajan kanssa varmistuakseni siitä, että kysymykset olivat mahdollisimman ymmärrettäviä ja toimivia tutkimusongelmaan nähden.

Tutkimustuloksien luotettavuutta voi vahvistaa vertaamalla omaa tulkintaa aikaisempiin tutkimuksiin tai erilähteisiin aineistoihin. (Kananen 2017, 177) Tutkimuksen edetessä huomasin, että saamani tulokset linjautuivat hyvin kerättyyn teoriapohjaan. Luotettavuutta voidaan vahvistaa myös saturaatiolla, joka tarkoittaa tutkimustuloksen toistumista. Huomasin toisen haastattelun kohdalla, että tulokset esitettyihin kysymyksiin alkoivat toistua ja kolmannen haastattelun päätteeksi olin saavuttanut tähän tutkimukseen tarvittavan saturaation. Jos tutkimuksen aikaraja ei olisi tullut vastaan, olisin järjestänyt vielä yhden haastattelun. Pidän kuitenkin tätä haastattelumäärää tähän tutkimukseen sopivana ja tuloksia luotettavina, sillä pystyin analyysivaiheessa havaitsemaan tuloksissa selkeää saturaatiota.

7.2 Eettisyys

Koko tutkimuksen ajan pidin kirkkaana mielessä tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden sekä eettisen kestävyuden, sillä näillä voidaan mitata myös tutkimuksen luotettavuutta. Sisäisellä johdonmukaisuudella tarkoitetaan esimerkiksi valintojen perustelua ja käytettyjen teorialähteiden luotettavuutta. Eettisellä kestävyydellä taas tarkoitetaan muun muassa laadukasta tutkimuksen raportointia ja tutkimusasetelman sopivuutta. (Tuomi & Sarajärvi 200, 127) Varmistaakseni tutkimuksen uskottavuuden ja eettisen kestävyuden noudatin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tähän kuuluu muun muassa rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus koko tutkimuksen ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132) Noudatin näitä käytänteitä parhaani mukaan koko tutkimusprosessin ajan. Haastatteluaineiston tallentamisessa ja analyysissä käytin ehdotonta rehellisyyttä ja tarkkuutta. Lähdeviittaukset ja lähdeluettelo on kasattu huolellisesti ja mahdollisimman avoimesti, jotta kaikki alkuperäiset teoriassaluvuissa käytetyt teokset on helposti löydettävissä. Lähteitä etsiessä ja hyödyntäessä käytin lähdekriittisyyttä ja valitsin lähteiksi vain ajantasaista ja luotettavaksi kokeamani materiaalia.

Pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä myös tutkimuslupien hankkimisessa ja tutkimuksesta informoinnissa. Tutkimukselle ja tutkimustulosten esittämiselle on haettu ja saatu toimeksiantajan lupa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat vapaaehtoisia ja antoivat suostumuksensa kirjallisesti sähköpostin välityksellä. Osallistujille lähettämästäni sähköpostista (Liite 2) kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ja kuinka paljon aikaa haastateltavilla kuluu tutkimukseen. Tutkimuksen analysointivaiheessa säilytin kerättyä aineistoa asianmukaisella tavalla salasanalla suojatussa kansiossa. Tutkimusprosessin päätyttyä hävitän kaiken kerätyn aineiston.

Yksi tärkeimmistä tutkimuseettisistä periaatteista on tutkittavien yksityisyyden suoja. Tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät, huolehdittava tutkittavien hyvinvoinnin turvaamisesta ja pidettävä tutkimustietoja ehdottoman luottamuksellisina

eikä luovuttaa niitä ulkopuolisille tai käyttää tietoja muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Tutkijan on myös taattava osallistujien nimettömyys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131) Huolehdin tutkimukseen osallistujien anonymiteetistä varmistamalla, että tutkimustuloksista ei löydy mitään yksilöivää tietoa. Huolehdin tutkittavien yksityisyyden suojasta tallentamalla kaikki kerätyt aineistot (haastatteluvideot ja litteroidut versiot) salasanaalla suojattuun kansioon. Tutkimusraportin valmistumisen jälkeen nämä materiaalit hävitetään asianmukaisesti. Tutkimustulokset on esitetty tutkimuksessa mahdollisimman avoimesti säilyttäen aineiston alkuperäiset merkitykset. Aineisto on esitetty rehellisesti ja tarkasti, jotta tutkimus olisi luotettava ja etenisi johdonmukaisesti. Haastateltavien kokemusten kuvaaminen sellaisena, kuin ne ovat, oli tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

7.3 Arviointi omasta työstä ja oppimisesta

Opinnäytetyöprosessi oli minulle täysin uusi ja opettava kokemus. Aloitin prosessin etsimällä mielenkiintoista aihetta ja päädyin lähestymään työnantajaani mahdollisen aiheen toivossa. Ilmaisin kiinnostukseni tiettyihin aihioihin ja yhteisen keskustelun perusteella löysimme nopeasti aiheen keskustelukulttuurin tutkimisesta ja kehittämisestä. Aihe tuntui alusta alkaen osuvan juuri omiin kiinnostuksen kohteisiini ja tuntui merkittävältä myös oman työn kannalta. Keskustelukulttuurin tärkeyttä on korostettu ja nostettu varsinkin viime vuosina ja aiheeseen perehtyminen oli minulle mielekästä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Prosessin alussa minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta tai tietämystä tutkimuksen tekemisestä ja käytinkin paljon aikaa tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen liittyvien lähteiden tutkimiseen. Laadullinen tutkimus tuntui aluksi sekavalta ja hankalalta toteuttaa, mutta tutkimuksen edetessä vaiheet tuntuivatkin yllättävän luontevilta.

Koin tietoperustan kirjoittamisessa haasteita lähdekirjallisuuden löytämisessä ja yllätyin, että keskustelukulttuuri-aiheesta ei löytynyt useampia aiempia tutkimuksia. Sain tähän suuresti apua ohjaajaltani ja lopulta löysin aihetta tukevat lähteet. Työn edetessä kehityin lähteiden etsimisessä ja koen löytäneeni hyvät lähteet tietoperustaan. Täydensin lukuja haastatteluiden jälkeen, jotta koko tutkimus olisi mahdollisimman johdonmukainen ja yhtenäinen.

Haastattelujen tekeminen oli minulle uusi kokemus ja koen, että tämä oli tutkimuksen vaiheista itselleni mieluisin. Ennen haastatteluja perehdyin teemahaastatteluista kertovaan kirjallisuuteen ja konsultoin ohjaajaani, jotta haastattelut sujuisivat mahdollisimman sujuvasti ja saisin kerättyä kaiken tarvitsemani materiaalin. Koen, että kehityin haastatteluiden aikana ja viimeisessä haastattelussa pystyin toimimaan fasilitoijan roolissa sujuvasti ja luontevasti. Halusin luoda haastateltaville mahdollisimman mukavan ja turvallisen ilmapii-

rin ja koen onnistuneeni tässä hyvin. Jälkeenpäin ajateltuna olisin muokannut teemahaastattelurunkoa hieman ja lisännyt kysymyksiä jokaiseen aihepiiriin, jotta koko haastattelulle varattu aika olisi saatu käytettyä. Haastattelujen litteroinnissa meni yllättävän paljon aikaa, vaikka jätin litteroinnista pois tarkoituksella äännähdykset, eleet ja äänenpainot.

Haastavin vaihe opinnäytetyöprosessissa oli haastatteluaineiston sisällönanalyysi. Koin lähdekirjallisuuden tulkitsemisen hankalaksi ja käytännön ohjeita oli miltei mahdoton löytää. Tähän löytyi lopulta tukea aikaisemmista opinnäytetöistä ja lopulta sain mielestäni sisällönanalyysin tehtyä parhaaksi kokemallani tavalla. Halusin tutkimuksesta luotettavan ja siksi kiinnitin koko analyysiprosessin ajan huomiota siihen, että alkuperäisten ilmaisujen merkitys ei muutu.

Tiesin jo opinnäytetyöprosessin aloittaessani, että kokopäivätyön ja opinnäytetyön kirjoittamisen yhdistäminen tulee olemaan minulle haaste. Suunnitelmassa tekemäni aikataulu eli hieman ja en täysin pysynyt itselleni asettamassani tavoitteessa. Olen kuitenkin tyytyväinen suoriutumiseeni ja opinnäytetyöni lopputulokseen. Opinnäytetyöprosessi vahvisti minulle urani suuntaa ja kasvatti luottoa omaan asiantuntijuuteeni. Prosessi opetti minulle aikataulunhallintaa, lähdekriittisyyttä ja paineensietokykyä. Uskon, että prosessin aikana oppimistani taidoista on hyötyä minulle urallani sekä myös mahdollisissa jatko-opinnoissa.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. Palaute kuuluu kaikille. Infor. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.3.2022

Capgemini. Tutkimuksen mukaan lähes 70 % työnantajista uskoo etätöiden hyötyihin myös pandemia-ajan jälkeen. Luettavissa: <https://www.capgemini.com/fi-en/news/tutkimuksen-mukaan-lahes-70-tyonantajista-uskoo-etatyon-hyotyihin-mynos-pandemia-ajan-jalkeen/> Luettu: 22.1.2022

Businessoulu. Korona muuttaa työntekemisen malleja pysyvästi. Luettavissa: <https://www.businessoulu.com/fi/uutiset/korona-muuttaa-tyontekemisen-malleja-pysyvasti.html> Luettu: 22.1.2022

Filosofianakatemia 2018. Miksi keskustelukulttuuri on tärkeää ja miten sitä voi parantaa. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miksi-keskustelukulttuuri-on-tarkeaa-ja-miten-sita-voi-parantaa/> Luettu: 30.10.2021

Filosofianakatemia 2021. Koronaexit kestää pitkään, ja se on hyvä juttu. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/koronaexit-kestaa-pitkaan-ja-se-on-hyva-juttu/> Luettu: 13.3.2022

Dialogiakatemia 2019. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Luettavissa: <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/> Luettu: 13.3.2022

Dialogiakatemia 2020. Dialogin etäfasilitointi. Luettavissa: <https://dialogiakatemia.fi/2020/04/14/dialogin-etafasilitointi/> Luettu: 30.1.2022

Duunitori 2021. Rakentava palaute on arvokas lahja - 5 tapaa, joilla paketoit sen fiksusti. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rakentava-palaute-arvokas-lahja> Luettu: 13.3.2022

Hannikainen, M. 2020. Varma, Pienestä eläkekonttorista suureksi työeläkeyhtiöksi. Otava. Helsinki.

Heikka, T. 2018. Dialogin vuoro, viisi teesiä päättäjille rakentavasta yhteiskunnallisesta keskustelusta. Sitra. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2018/03/23120710/dialogin-vuoro1.pdf> Luettu: 29.1.2022

Helsingin Sanomat. "Palaamme tulevaisuuteen, joka on erilainen kuin ennen pandemiaa"-
Korona-aika muuttaa suomalaista työkuultuuria pysyvästi, asiantuntijat sanovat. Luetta-
vissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008253085.html> Luettu: 22.1.2022

Helsingin Sanomat. Moni käyttää "hampurilaismallia" antaessaan palautetta - Vältä turhaa
lässytystä, sanoo tutkija. Luettavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008594580.html> Luettu: 20.3.2022

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 13.2.2022.

Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma.
Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 13.3.2022

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuk-
sen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra. Luettavissa: [https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-te-
kee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/](https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/) Luettu 30.1.2022

Isaacs, W. Suomentanut Tillman, M. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauur-
tava lähestyminen liike-elämän viestintään. Kauppakamari. Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Hel-
sinki.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutki-
muksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen arkisto. Luettavissa:
[https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/metodologia/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-
analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/metodologia/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/) Luettu: 31.10.2021

Kananen J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopisto-
paino Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 3.12.2021

Kankaanpää H., Laakso H. & Vikkula, S. 2021. Kasvata vaikutusvaltaasi: vahvan vaikutta-
misen opas. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.1.2022

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media. Hel-
sinki. E-kirja. Luettu: 12.11.2021

Laaksolahti, H. 2021. Etädialogeissa on tekniikan sijaan kyse vuorovaikutuksesta. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/etadialogeissa-on-tekniikan-sijaan-kyse-vuorovaikutuksesta/> Luettu: 13.3.2022

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki. Alma Talent. Luettu: 14.3.2022

LähiTapiola. Kysely: Lähes puolet työelämässä olevista pitää koronan suurimpana vaikutuksena vuorovaikutuksen vähentymistä – myös työmäärä ja uupumus lisääntyneet merkittävästi. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509572405905> Luettu: 22.1.2022

Näpärä, L. 2018. Spoken. Ryhmähaastattelun tekeminen. Luettavissa: <https://spoken.fi/2093/> Luettu 27.2.2022

Näkövammaisten liitto 2021. Millainen keskustelukulttuuri meillä on? Ensimmäiset tulokset julki. Luettavissa: <https://www.nkl.fi/fi/artikkeli/millainen-keskustelukulttuuri-meilla-ensimmaiset-tulokset-julki> Luettu: 13.3.2022

Pwc s.a. Muutosjohtaminen, kulttuurimuutokset ja johtamisen kehittäminen. Luettavissa: <https://www.pwc.fi/fi/palvelut/people-organisation/muutosjohtaminen-ja-kulttuurimuutokset.html> Luettu: 14.3.2022

Schein, E. Suomentaneet Liljamo, R & Miettinen, A. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition. Jossey-Bass. E-kirja. Luettu: 12.11.2021

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press. Tampere. E-kirja. Luettu: 13.3.2022

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa.

Varma. Ajankohtaista. Uutiset ja artikkelit. Joustava työ venyy ja paukkuu - hyvällä tavalla! Luettavissa: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q4/joustava-tyo-venyy-ja-paukkuu--hyvalla-tavalla/> Luettu 6.12.2021

Varma. Ajankohtaista. Uutiset ja artikkelit. Työkulttuuri rakentuu teoilla - ja tukee tuloksellisuutta. Luettavissa: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/uutiset/2017-q4/uusi-tyokulttuuri-rakentuu-teoilla--ja-tukee-tuloksellisuutta/> Luettu: 6.12.2021

Varma. Tämä on Varma. Luettavissa: <https://www.varma.fi/tama-on-varma/> Luettu: 30.10.2021

Varma. Tämä on Varma. Varma työpaikkana. Luettavissa: <https://www.varma.fi/tama-on-varma/varma-tyopaikkana/> Luettu 30.10.2021

Varma. Tämä on Varma. Vastuullinen sijoittaminen. Luettavissa: <https://www.varma.fi/tama-on-varma/vastuullinen-sijoittaminen/> Luettu: 30.10.2021

Yle. Tutkimus Hyvin sanottu -hankkeen taustalla. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/s/10000630> Luettu: 30.10.2021

Yle 2020. Hyvin sanottu: väestöä edustava kvantitatiivinen tutkimus. Helsinki. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1GLLy3-0BMxV-5YjuPfpB-T6Ood3aMIHf/view> Luettu: 12.11.2021

Yle 2021. Hyvin sanottu. Tutkimus Hyvin sanottu -hankkeen taustalla. Helsinki. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/s/10000630> Luettu: 13.3.2022

Yle 2021. Uutiset. Kysely: Todella moni suomalainen arvioi riitelymäisen keskustelun lisääntyneen, yhteiskunnallisista asioista haluavat puhua silti lähes kaikki. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12137702> Luettu: 13.3.2022

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Aikaa ja tilaa keskustelulle

1. Koetko, että tällaisia dialogisia keskusteluja käydään työyhteisössäsi?
(Onko dialogin käymiselle annettu mahdollisuus?)
2. Mitä mahdollisia esteitä tunnistat dialogisen keskustelun käymiselle?
3. Millä keinoin dialogin syntymistä voisi mielestäsi mahdollistaa?
(Onko sinulla mielessä esimerkkejä, mistä aiheista tai missä tilanteissa dialogisuutta voisi vahvistaa?)

Esihenkilön rooli

4. Minkälainen rooli esihenkilöillä on Varman keskustelukulttuurissa?
5. Miten toivoisit esihenkilön tukevan dialogimaista keskustelukulttuuria?

Palautekulttuuri

6. Minkälainen palautekulttuuri Varmassa mielestäsi on?
(Annetaanko spontaania palautetta vai onko palautteen antaminen enemmän muodollista ja tietyissä tilanteissa tapahtuvaa?
Koetko saavasi tarpeeksi palautetta {positiivista ja rakentavaa}?)
7. *Nykyaikana vertaispalautetta pidetään jopa tärkeämpänä, kuin esihenkilöltä saatu palaute.* Miten mielestäsi vertaispalautteen antaminen/saaminen toteutuu Varmassa?
(Saatko esihenkilöltä tukea ja kannustusta palautetilanteisiin?)
8. Mihin suuntaan toivoisit Varman palautekulttuurin kehittyvän?
9. Onko sinulla mielessä konkreettisia esimerkkejä, miten palautekulttuuria voisi kehittää?
10. Haluatko vielä lisätä jotain?

Liite 2. Haastattelukutsu

Hei xxx,

Haluaisitko osallistua Varman keskustelukulttuurin kehittämiseen?

Alkuun hieman taustatietoa minusta: olen Varman assistenttitiimin uusin tulokas ja toimin assistenttina HR- ja Viestintä-toiminnossa sekä Sijoitustoiminnossa. Töiden ohella suoritan loppuun tradenomin tutkintoa Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyökseni tutkimusta Varman keskustelukulttuurista. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Varman keskustelukulttuurin nykytilaa ja etsiä taustatietoa kehittämiskohteiden fokusointiin. Tutkimuksen osana haluaisin haastatella sinua ja kuulla ajatuksiasi mihin suuntaan keskustelukulttuuria olisi syytä viedä.

Haastattelut toteutetaan kolmen hengen pienryhmissä Teams-yhteyksin helmi-maaliskuun aikana. Haastattelut ovat noin tunnin mittaisia. Haastattelut nauhoitetaan ja haastatteluista syntyvä aineisto jää vain tutkijan (minun) käyttöön, eikä sitä käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen. Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt tulevat pysymään täysin anonyminä ja aineiston litteroinnin jälkeen nauhoitteet hävitetään. Tutkimustulokset tullaan julkaisemaan tutkimusraportissa ja raportti julkaistaan Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden julkaisupaikassa Theseuksessa.

Olisi hienoa, jos voisit osallistua haastatteluun. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen ja yksi Varman toiminnan kehittämisen painopisteistä tänä vuonna. Samalla auttaisit myös minua valmistumisprosessissa.

Ilmoitathan halukkuutesi mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään xxx. Lähetän kalenterikutsun haastatteluun, kun saan kaikki osallistujat sovittua.

Kiitos jo etukäteen!